

特別寄稿「人間主義経営演習」講義録 創立者池田大作先生と松下幸之助創業者

パナソニック(株) 終身客員 木野 親之

皆さん、お早うございます！ 本日は創価大学経営学部・人間主義経営演習にお呼び頂き、誠にありがとうございます。

只今、ご紹介を頂きました、パナソニック（株）終身客員の木野でございます。

平成元年4月27日午前10時06分に、パナソニック（株）の創業者・松下幸之助は逝去されました。享年94歳でした。

今日は不思議なことに、亡くなって丁度28年目の祥月命日にあたります。

その日に池田先生が創立された創価大学で、世界で一番光が当たっている経営学部の皆さまに講演が出来ますことは、誠に不思議な因縁を感じざるを得ません。

何よりも光栄と、心から嬉しく存じ上げます。どうか宜しくお願い申し上げます。

今日の講演の結論を最初に一言で申し上げますと、『真の王道の経営・大道の経営は、人間主義経営』と断言しておきたいと思います。

皆さんもご存じの通り、松下幸之助は、戦後の日本経済を立て直した人物の一人として、日本を代表する経営者であり、「経営の神様」とも言われています。

1894年（明治27年）和歌山県で生まれ、1918年（大正7年）大阪市北区（現在は福島区）で、夫人と弟の3人で松下電気器具製作所を創立し、1935年（昭和10年）松下電器産業（株）を設立しました。

終戦後、GHQから財閥に指定され、それを契機に1946年（昭和21年）PHP研究所を創設、一代で町工場から世界のパナソニックに発展させた伝説の人でもあります。

1950年代から約20年間、高額所得者として第一位を持続、日本一の金持ちでもあります。

なぜ、松下幸之助は「経営の神様」と言われるようになったのでしょうか。

松下幸之助は、誰よりも人間が好きでした。人間を愛し、人間を研究し一人一人の偉大さを認めて、人間主役の経営、人間に光を当てる経営を実践して、成功してきたのです。

そして、家庭電化を進めて女性を家事から解放したのです。

創価大学の創立者である、池田先生もまた誰よりも人間がお好きで、世界中の一人一人をどこまでも、心から大切に激励し、指導してこられました。

池田先生の長年に亘るご指導により、今、世界の会員の方々は、自身の心の中にある「最高の生命状態」を湧現し、宿命を転換し、幸せの道を開いてきたのです。

今、池田先生の壮絶な戦いによって、世界 192 ヶ国・地域に「平和・文化・教育」の波を起こしています。

松下幸之助は、創立者・池田大作先生を、求めて求めて、求め抜き、20 年間に 34 回も先生にお会いして、短い時でも 3 時間、長い時には 6 時間と真剣勝負の対話交流を行いました。

私は不思議にも又、光栄にもお二人の「世紀の両巨頭」の偉大なる出会いに同席させて頂き、体が震える思いでございました。

今、改めてお二人の交流を語り継いでいく使命の重大さを実感しております。

ご挨拶は、この位にさせて頂いて、本論に入らせて頂きます。

今日お集まりの皆さまは、既に「経営論集」^[1]で講演の内容をお読みになられて出席されていると思います。その上で、具体的な実践編としてお話をさせて頂きます。

平成 10 年 9 月、創業者・松下幸之助の夢を見ました。

幸之助が亡くなってから丁度、10 年目に当たります。

前後は忘れてしまったのですが、夢の中で、松下幸之助は私に向かって「松下経営哲学を語り継いでくれ」と言いました。私はびっくりしました。

私は、松下本社に入社して、5 年で課長、33 歳で東京営業所長に就任し、35 歳の時、松下幸之助から潰れかかった会社（東方電機(株)、後の松下電送(株)）の再建社長として昭和 37 年 7 月、就任を命じられました。

当時の東方電機は、赤字が数億円、社員平均年齢 43 歳、月商 800 万円、その月の人件費が 1 千万円を超えている会社で、その上、3 か月も給料が未払いという状況でした。

その上、社員は 200 名、年配者ばかりで、平均年齢 43 歳、定年のない会社で、毎日赤旗を屋上に立てて、労働歌をスピーカーで鳴らしている会社でした。

更に、民生用製品の売上はゼロ、という最悪の会社でありました。

松下幸之助の名代として、再建にあたったのですが、私に課せられた再建の三条件は、

1. 社員は一人も首を切っては相成らん。
2. 給料はカットしない。
3. 金は一銭も持っていくな。銀行に紹介状は書かない。

持って行くのは、松下経営理念だけという、厳しいものでした。

どうしてこんな会社の再建を引き受けたか、悪条件を書き付けて松下幸之助に報告をしたところ、幸之助は

「君、悪い所は、これだけしかないんか。もっとあればよかったな」と言われ、

「君なあ、これ一つ一つを解決すれば、全部財産に変わるんやで」。

「欠陥は宝やで。欠陥のない会社なんて、一つもあらへんで」。

「松下しかりや。どこの会社でも全部あるんだ。また、欠陥のない人間というのはいない。人生や社会というものは欠陥ばかりや。だから、人生ちゅうのは面白いんや。やりがいがあるんだ」とニコリ笑うのです。

そして、「君、現実というものは、容認しなきゃいかんよ。現実是否定してはいかん。だからと言って、是認をしてもいかん。容認をすれば、あるがままの素直な状態になるんだ。その素直な状態をそのまま受け入れる。あるがままに素直に受け入れると、物事の本質が見えてくる。本質が見えれば、どういうことをすればよいかが、自然と分かってくる。そこに答えがあるんだよ」。

こうして、本当の会社再建が始まりました。

再建の第一は、組合の幹部との対話でした。

組合の執行部とは労使協議会でやり合うのですが、畳敷の女子更衣室で丸く輪のように座って話し合いました。どうでしょう、今迄、何かと対立していた問題が、それこそ丸く収まって円満に話が進んでいきました。翌日の新聞に写真入りで大きく報道されましたので、一度に有名になりました。

第二は、一般社員との対話でした。

毎日毎日、仕事を終えてから、一人一人と膝を突き合わせて、話し合いました。

最初はしり込みをしていた社員も、だんだんと増えてきて全社員との話し合いがスムーズに行われていきました。幸之助が「木野君、君が行ったら、すべて解決するな」と言っていたことがようやく理解できました。

第三には、徹底した工場の掃除を始めました。

本社の廊下は油でべとべとになっていましたので、縄で「たわし」を作って、私が先頭に立って水洗いから始めました。社員も私と並んで一緒に掃除をやってくれました。

ドロドロだった廊下が見違えるようにきれいになりました。

このままにしておくと、前と同じになると考えて、ビール瓶の底で力を入れて擦るとピカッとツルツルになって、光り輝くのです。戦争中の海軍の甲板掃除です。

ある日、取引先の新聞社の人に来て、入口で靴を脱ごうかどうしようかと迷っておられたので、今迄通り靴のままで上がってください、と言いました。何を思ったのか、カメラを出して私達が並んで掃除をしている所を写真に撮りました。

翌日の新聞に「会社再建は水洗いから」と大きく掲載されました。

更に、再建にあたって、松下幸之助から頂いた激励の言葉は、「人間を研究せよ、必ず成功する！」の一言でした。

そして、「間違っても、社員を使って再建しようと思うな！」「社員に助けってもらって再建するんだと思え！」と、人間主義経営を叩き込まれました。

また、「社員一人ひとりの力を結集して再建するんだ！」

「社員は只の社員に非ず。即企業の生命なのだ！」と絶えず薫陶を受けました。

又ある日、松下幸之助が来社しました。私は一つ一つ問題を解決していることを報告していました。

「木野君、問題解決には一番大きな、一番むずかしい問題から取り組まんとあかん。これが出来れば、あとは自然と解決するもんや」。

東方電機は、戦前の同盟通信社〔現在の共同通信〕の研究機関が母体でした。

当時の模写電信機は報道関係などの特殊なマーケット、そして電電公社が電話回線を未開放のため、問題が多々ありました。

これで会社再建は到底無理と考え、事務機、複写機（コピー機）で再建しようと再建案を話しますと、突然、机をバンと叩いて、「君それでも社長か」と。

幸之助は、「君、人力車、知ってるか」

「自動車が走り、飛行機が飛ぶ時代にも人力車はまだあるやないか。君、人力車が何故、存在するかわかるか」。

「それはな、人力車を引く車夫がある限り、人力車はなくならんのか。君のこの仕事は、どんなに市場が小さくなくても、それを作ろうという強い意志を持った経営者と技術者があつたら、絶対になくなるな」と。

模写電信機から撤退しようとする事は、「君は人力車を引くことを辞めるつもりか」との私に対する教えだったと感じました。

早速、全社員に集まってもらい、今の気持ちをそのまま正直に皆に伝えました。

「この会社の再建案は、この会社の中にあるのだ、足元にあるのだ」と叫んでおりました。

「この会社の皆の頭の中に、今迄の皆さんの努力の中に一杯ある。皆さんの引き出しを開けて、一つ一つの技術に磨きをかけようじゃないか」と討えました。

どうでしょう、ダメだ、ダメだとばかり言われていた社員は生まれ変わったように元気になりました。

「蘇生する」「生き返る」、心は生き返ることが出来るのです。

まだ、この会社、私達の会社は死んでいない。立派な技術が私達の胸のポケットの中に一杯あるんじゃないかと、3つの蘇生を訴えました。

1. 技術の蘇生
2. マーケットの蘇生
3. 人の蘇生

死んだようになっていた社員が奮い立ちました。「私達の会社は私達で蘇生させよ」と立ち上ってくれたのです。

私は嬉しくなって、模写電信機という名称を「ファクシミリ」に変えました。

名前を変えただけで、3つの蘇生が色鮮やかに輝き始めました。

赤字だった会社の業績も黒字になり、株式配当も無配から一割配当、そして二割配当へと優良

会社になっていきました。短期間に再建が成功し、超優良企業に変身したものですから、新聞・雑誌・テレビで「奇跡の再建」と騒がれました。

一応、松下幸之助が引き受けた会社だから、「もう潰れない」と社員は安心しました。

私も再建3年計画を立てて必死に頑張り、なんとか実現できましたが、マスコミも再建大成功を大きく報道しますし、社員もこれで、不安はすべて解消したような気持ちになりました。「もう大丈夫だ」との安心感が生まれたことは、私に取りまして反対に大きな負担になりました。

このままでは、松下が引き受けた時よりも悪くなると、会社経営に対する不安は募るばかりでした。毎日眠れない日々が続きました。

そんな折、この気持ちを女房に話しました所、

「この信心をすれば、解決します。会社は必ず上手くいきます。この信心しかありません」と言い切られた事が入会する動機となりました。

1965年（昭和40年）、この偉大な仏法にめぐり会いました。

創価学会に入会してからの私は、言われた通りに本当に素直に一生懸命にやりました。

幸之助から日頃教えて貰った経営哲学と創立者・池田先生のご指導と思想哲学がピタッと一致していたので、本当に納得出来ました。

又、当時、池田先生が年間方針を発表し、来年は「黎明の年」と言われれば、私の会社も「黎明の年」に、新しく建てた社員の独身寮の名前も「黎明寮」と名付けました。

又、会社の行事に際しては、若い社員には青年部の輸送班と同じ白ズック靴、白帽子、白ズボン等の服装を用意させ、同じように真似させました。創立者のご指導をそのまま単純に素直に、私の会社の再建策に無断借用させて頂きました。

こんな時思いがけず、松下幸之助から私の自宅に電話が掛かって来ました。

忘れもしません昭和46年2月の日曜日の朝でした。

“池田先生にお会いしたい”という電話だったのです。

一瞬、自分の耳を疑いました。私はビックリしました。

そして、思わず「本当ですか」と大きな声を出していました。

「池田先生は東京ですよ」、こう言いました。

「どこにでも行くから是非、案内してくれ」、こういうことです。

嬉しくて、涙が自然と流れてまいりました。

その当時、松下幸之助が会いたいと言うと、どんな偉い人でも大臣でも大阪まで飛んで来て、先方様から松下幸之助を訪問されるのが普通でしたので、もう一度、念を押す意味で「本当に東京でもどこへでも出かけて頂けるのでしょうかね」と言いますと「いつでも、どこへでも池田先生のご指示のままにするから」と、熱心に頼むのです。

これは、間違いない、本物だと思い先生にお願いして、昭和46年4月28日「立宗宣言の日」に静岡県・富士宮市に於いて池田先生と松下幸之助との初めての会見が実現しました。

幸之助と池田先生とは、その後何十回とお会いして頂いたものですから、会社の空気が一度に変わりました。

昭和48年、電電公社の電話回線がやっと開放され、ファクシミリが重要な情報通信手段として大きく注目を集めるようになり、メーカーも10社を超えるようになりました。

こんな時、松下幸之助から本社に至急来るようにと、呼び出しがありました。

「君、うちのファクシミリの機械とよその機械が繋がらないと聞いていたが、本当か」と怖い顔で聞かれました。

「はい、繋がりません。それぞれのメーカーが特徴を持たせた製品を開発販売をしています」と。すると松下幸之助から「特徴のある製品は、何のために開発するのか。お客様に迷惑をお掛けするために特徴をつけるんか」と烈火のごとく叱られました。

「家電のような製品は優れた製品を開発して、お客様の御要望にお応えしていくことが最も大切や。君のところの通信機器は違うのだ。どこのものでも繋がるのが前提条件だ。世界各国で生産された製品同士、お互いに繋がらなければお困りになるのはお客様じゃないか。君、社会的に一大重要問題だ」と。

そして「君な、国際規格をつくったらどや。そうしたらどこの国のものでも繋がるよ」。

毎日使っている電気一つとっても、関東と関西では周波数も違います。

そう簡単に出来ないと、言いますと、「君のところは日本のトップメーカーだろう。国際規格をつくるのは、トップメーカーの責任だ、すぐやれ」。

また、幸之助から電話が掛かってきました。

「君、昨日約束したことね。忘れてへんやろな。新聞発表する時には公約するんやで」と。

その時、幸之助は、私を断崖の淵に立たせて、不可能を可能にしめる心構えを持つように、新聞で公表せよと言いつけたのではないか。ここが経営者の決断のときかな、と腹が決まりました。

昭和54年G3の国際規格が決まり、松下だけが100%約束を履行することが出来ました。

後の話となりますが、4半世紀を過ぎた2015年、日本政府にIEEE（米国電気電子学会）から世界の電気・電子技術・情報・通信分野における歴史的偉業に対して認定する賞として、G3ファクシミリが認定され、この栄誉は、世界の技術史に永久保存されことになりました。

このIEEEに認定されるためには、25年以上に渡って世の中で高く評価を受けてきたという実績が必要でありました。

1983年に制定されて以来、古くはエジソンの電球、電話・テレビ・ラジオ・ビデオ・インターネットなどが表彰されており、認定されています。

私は、松下幸之助の一言で、経営の本質を叩き込まれました。

「王道の経営の素晴らしさ、すごさ、的確さ」を実体験させてもらうことが出来たのです。

松下電送は、20年間で世界93ヶ国に輸出して、売上は再建当時の344倍に伸びました。私の

社長就任以来、20年間、右肩45度で急成長致しました。

日本一の優良会社として、世界的に有名なイギリスのロングマン社出版の「日本の奇跡」という本の中で第一に大きく紹介されるまでに成長いたしました。

そして、この業界で10年間で日本一となり、20年間で世界一になりました。

私も、ミスターファクシミリと呼ばれるようになりました。

そして、不思議なことに民間の松下電器の私が、NTTデータ通信の取締役相談役にも就任することになったのです。

「天下り」ならぬ「天上がり」でしょうか。

その後、日本政府でも郵政省、防衛庁、特許庁等の審議会の委員に選ばれました。又、経団連理事や中国の復旦大学顧問教授にも就任しました。

皆さんのご家庭のドアホン、タクシー無線も、有線放送電話も、そして、民放の放送設備も皆、日本で初めて私と私の会社が作りました。

又、新聞ファクシミリも朝日・読売・毎日・日経などの一般紙は勿論、赤旗、聖教新聞、競馬新聞に至るまで100%、一頁10秒で制作され、同時発送されています。

このように、私の人生は新しい事業開拓の連続でした。私の心の中にある、未開の原野に光を当てて、新しいマーケットを次から次へと創造していったのです。

その過程で、事業は成功し、お金も儲かりましたが、何よりもありがたく嬉しかったのは、自然と内側から湧き出でてくる大きな喜びと働くことへの最高の満足感でした。

幸之助の教えの人間主義経営のお蔭で、社員とお客様から美しい笑顔をいっぱい頂いたことも最高の財産となりました。また、社会からの称賛も励みになりました。

大切なことは、人間の無限ともいえる可能性を信じ抜くことです。

私は信仰を基盤に、松下幸之助を信じ、自身の可能性を信じ抜く中で、新しいマーケットを創り出してきました。心の中の見えない原野が顔を出してくるのです。

どんどん新しいマーケットが生まれてくるのです。嬉しいではないですか。

人は誰でも、自分の心の中に足を踏み入れたことのない、無限の未開の原野を持っているものです。

幸之助は、「人の心が、この未開の原野を開拓するのだ」と言っています。

人間が元々持っている「無限ともいえる可能性」を、確信することが出来れば、そして自分の心の中にある「サムシンググレート」、不思議なすごい力があるのだとわかれば、この見えない無限の原野が見えてくるのです。

そして、経営にはビジョンを創ることが大切です。生命を揺さぶるような、ドキドキするようなビジョンでなければ生命は燃えません。

人間の内面に眠っている、「ロマンに生きる」ことです。ロマンを引き出すことです。

ロマンに生きれば、苦難の意味も解り、すべてが楽しくなるのです。

幸之助も楽しい夢を描きました。そのロマンが強い生命力を呼び出し、現実を変える原動力となるのです。

幸之助は、「頭で仕事をするな」、「生命で、体当たりで、仕事をせよ。真剣勝負の365日で」と言っていました。

また、幸之助は、創立者・池田先生との語らいを通して「宇宙根源の法則」と一体化した「大いなる自己の発見」をしました。幸之助は、「この世界には、すべてを貫く『宇宙根源の法則』がある。その法則に乗るならば、人間は強くなれる。

事業も『宇宙根源の法則』に乗った時に必ず成功すると」言っていました。

「事業に失敗するのは全部、この『宇宙根源の法則』に乗っていないから失敗するのだ」という悟りに達したのです。

その為には、『素直な心』で生きる事だ。私心無く、良いものは良いと、ありのままに心を開いて生き抜くことだ」と常に語っていました。

幸之助は「素直な心」で、宇宙根源の法則に乗って経営を行い、世界の松下電器を築き上げたのです。

そして、人間主義経営は、人が人を支配する経営ではありません。

人間が人間を幸せにする経営です。人間主義経営は方法論では解決しません。

頭で考える経営ではなく、生命で答えを出す経営です。

それに加えて、「人に光を当てる経営、人を活かす経営、ミッションに生きる経営」が真の人間主義経営です。

自分の生命の中にある、世界一の能力を引き出すその方法を教えてくださったのが、創立者・池田先生であります。

皆さんが学んでおられる創価大学のこの人間主義経営が、唯一世界の太陽であり、未来を拓く希望の星なのです。

私は、昨年12月に90歳卒寿を迎えました。

15年前には学会本部で急性心筋梗塞で倒れ、慶応病院に入院しましたが、お陰様で大病も克服し、今も元気に全国各地で経営者の皆様に松下経営理念と池田先生の言われた生命哲学を講演し、研修を行っております。

池田先生と松下幸之助がお会いしていた頃のある日、池田先生から「木野さんは松下先生の弟子だから、松下経営理念を語り継ぎなさい」と言われました。

そうしましたら、すかさず松下幸之助は「いや、木野君は池田先生の弟子だから、池田先生の教えを語り継ぎなさい」とお二人から「これは厳命だ」と言われておりました。

然し、私は語り継げと言われても「ステージや舞台」が無ければ、辻説法でもあるまいにと内心思っていました。

不思議な事に、私の今の仕事がいつの間にか「創立者の池田先生の教え」そして

「松下幸之助の経営理念」を講演する仕事ばかりになっているのです。

その上、松下幸之助が亡くなる前に、松下本社の終身客員にしてくれましたので、死ぬまで給料を貰いながら池田先生の話と「幸之助の経営哲学」を語り継ぐ立場になっています。

本当に有り難い事です。

松下幸之助は亡くなるまで、何回も言っていた事があります。

「日本に創価学会がある限り安心だ。唯、池田先生のお体が心配だ。先生がお元気でおられる限り日本は救われる」と。

そして「21世紀になると、池田先生の教えが中心になって世界が廻るようになる。

それまで生きて生きて何としてもこの目で見届けたい!!

その為には21世紀まで生きねばならぬ」と。松下幸之助は実に40年も前から、池田先生の偉大さを自分の生命で感じ取っていたのです。

残念ながら平成元年94歳で亡くなりましたが、「池田先生にお会い出来たことが、自分の人生で最高の出来事であった。最高の喜びであった」と手を合わせて拝んでいました。

小説「新・人間革命」〔新世紀の章〕の最終回で「これから私は、池田先生をお父様とお呼びしたい」との一節がございました。この時の感動は、忘れられません。

この日の夕方 会見が予定されていました。

松下幸之助は当日、昼のご飯を食べたら、「さあ、先生の所に行こう」と言い出しました。

勿論、秘書に言って午後の予定は全てキャンセル。東京支社の役員が止めても聞かず、ついに私の会社に、「木野さんが来て時間調整を」との依頼がありました。

夕方のお約束ですから、何とか3時迄延ばしましたが、とうとう車に乗ってしまい、4時過ぎには会場に着いてしまいました。

その時も、先生は玄関でお出迎え下さいました。先生には大変ご迷惑をお掛けしました。

会見の終わり頃、突然、幸之助は体調を崩し、顔面が蒼白になりました。

幸之助の側に私がいましたが、対面にいた池田先生が直ぐに駆け寄り、幸之助の背中をさすって頂きました。

しばらく先生に背中をさすって頂きましたら、頬に赤みが差してきました。

急に幸之助は「先生、おトイレに行かせてもらいます」と、立ち上がりました。

帰ってくると、幸之助は席を改め、真の礼をして「先生、お願いがあります。

これから私に、先生を『お父様』と呼ばせてください」と言ったのです。

あまりに突然なことに、先生も驚かれました。

直ぐに先生は「いやいや、私の方こそ、松下先生を『お父様』と呼ばせてください」と。幸之助もなかなか折れず、「年は先生の方がお若いが、仏法のこともいろいろと教えて頂いた。私には『お父様』のように感じられてなりません」と、やり取りが繰り返されました。

私が、まあまあと言う訳にもまいりません。

最終的には、「二人のお父様」ということで、落ち着いたのです。

この時の模様は、一幅の名画として私の脳裏に焼き付いております。

今日、ご参加の未来の大経営者である皆さま方が、松下幸之助の言う「宇宙根源の法」と、池田先生のご指導される「宇宙の根本法則」の大軌道に乗り、真の「人間主義経営」を貫いて頂き、新しい時代を築いていかれる事を心より念願して私の話を終らせて頂きます。

ご静聴、ありがとうございました。

参考文献

- [1] 木野親之、「松下幸之助氏の王道の経営としての人間主義経営」、創価経営論集、第41巻、第1号、2016年12月。